

Analisis Tingkat Kepuasan Anggota dan Strategi Pengembangan Koperasi (Studi Kasus Koperasi Kredit Sehati Jakarta)

Cooperatives Member Satisfaction and Development Strategies (Case Study Credit Union Sehati Jakarta)

Leonardi Pratama^{1*}, Aida Vitayala S Hubeis^{2*}, dan Nora H Pandjaitan^{3#}

¹Kementerian Koperasi dan UKM

²Departemen Komunikasi dan Pengembangan Masyarakat Fakultas Ekologi Manusia, IPB

³Departemen Teknik Sipil dan Lingkungan Fakultas Teknologi Pertanian, Institut Pertanian Bogor

[#]Jl. Kamper Kampus IPB Darmaga Bogor 16680

ABSTRAK

Meningkatkan kepuasan anggota merupakan hal sangat penting yang perlu diperhatikan oleh koperasi simpan pinjam karena koperasi mendapatkan keuntungan dari pemberian kredit kepada anggota. Tujuan penelitian adalah (1) mengetahui tingkat kepentingan dan tingkat kinerja koperasi kredit (Kopdit) Sehati, (2) mengetahui kepuasan anggota Kopdit Sehati, (3) menyusun alternatif strategi pengembangan Kopdit Sehati. Metode yang digunakan dalam kajian ini adalah analisis deskriptif, *Importance Performance Analysis* (IPA), *Customer Satisfaction Index* (CSI), *Internal Factor Evaluation* (IFE), *Eksternal Factor Evaluation* (EFE), Analisis Internal Eksternal (IE) dan *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* (SWOT). Jumlah responden pada penelitian ini sebanyak 100 orang anggota koperasi. Hasil analisis menunjukkan bahwa secara keseluruhan tingkat kinerja Kopdit Sehati (3,98) masih belum memenuhi tingkat kepentingan yang diharapkan oleh anggota (4,14). Berdasarkan matriks IPA didapatkan atribut prioritas untuk diperbaiki yaitu pelayanan Kopdit menggunakan media teknologi informasi, tersedianya brosur informasi, Kopdit memiliki manajer yang profesional, Inovasi produk yang ditawarkan, pendidikan untuk anggota dan menjalin komunikasi dengan anggota secara baik. Berdasarkan perhitungan CSI, tingkat pelayanan Kopdit Sehati 79,78%. Hal ini menunjukkan tingkat indeks kepuasan anggota Kopdit Sehati berada pada rentang 0,66-0,80, yang berarti anggota merasa puas terhadap kinerja pelayanan Kopdit Sehati. Setelah dilakukan pembobotan dan skoring melalui matriks IFE (2,64) dan matriks EFE (2,86), pada matriks IE menunjukkan posisi Kopdit Sehati berada pada sel V, dapat dikelola dengan strategi menjaga dan mempertahankan (*hold and maintain*) yaitu dengan menggunakan strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk. Strategi pengembangan Kopdit Sehati menurut hasil analisis Matriks SWOT dan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) menghasilkan lima prioritas strategi yang disarankan yaitu: (1) Pengembangan kantor cabang dan tempat pelayanan anggota, (2) Inovasi produk simpan pinjam, (3) Meningkatkan sosialisasi berkoperasi kepada masyarakat, (4) Menambah jumlah karyawan, dan (5) Meningkatkan kegiatan promosi yang efektif.

Kata kunci: kepuasan anggota, koperasi, strategi pengembangan

ABSTRACT

Improving member satisfaction is very important to be taken by credit unions because the cooperative benefit taken from the provision of credit to members. The purpose of this research is (1) determine the level of interest and the level of performance Kopdit Sehati, (2) determine member satisfaction Kopdit Sehati, (3) develop alternative strategies Kopdit pengembangan Sehati. The method used in this study is descriptive analysis, *Importance Performance Analysis* (IPA), *Customer Satisfaction Index* (CSI) *Internal Factors Evaluation* (IFE), *External Factor Evaluation* (EFE) *Analysis Internal External* (IE) and the *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* (SWOT). The number of respondents in

*) Korespondensi:

Jln. HR Rasuna Said, Kav 3-4, Jakarta Selatan, email: leonardi.pr@gmail.com

this studies as many as 100 members of the cooperative. The analysis showed that the overall level of performance Kopdit Sehati (3.98) still does not meet the expected level of interest by members of (4.14). Based on the attributes of IPA obtained priority for repair that Kopdit services using information technology media, availability of information brochures, Kopdit have professional managers, innovation of products offered, the education for members and establish communication with members as well. Based on the calculation of CSI, the service level of 79.78 percent Kopdit Sehati. This means that the level of satisfaction index Sehati Kopdit member located between the range of 0.66 to 0.80, which means members are satisfied with the performance of services Kopdit Sehati. After weighting and scoring through IFE matrix (2.64) and matrix EFE (2.86). IE matrix shows that the position Kopdit Sehati is in cell V, can be managed with a strategy to maintain and sustain namely by using market penetration strategies and product development could be the most appropriate for Kopdit Sehati. The development strategy Kopdit Sehati generated from SWOT Matrix and QSPM obtained five priorities suggested strategies are: (1) Development of branch offices and place of service members, (2) Innovation product savings and loans (3) Increase the dissemination of cooperatives to the community, (4) Increases number of employees, and (5) Increase the effective promotion activities.

Key words: cooperative, development strategy, member satisfaction

PENDAHULUAN

Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia pada pasal 33 ayat 1 menyatakan bahwa perekonomian Indonesia disusun sebagai usaha bersama berdasarkan atas azas kekeluargaan. Penjelasan pasal 33 tersebut menyatakan bahwa kemakmuran masyarakat yang lebih diutamakan bukan kepentingan perorangan. Pasal 33 ini menempatkan koperasi sebagai *soko guru* dalam perekonomian nasional, dan perannya dalam menumbuhkan dan mengembangkan potensi rakyat. Dalam pelaksanaannya, koperasi diharapkan tumbuh sebagai organisasi dan badan usaha yang dapat berperan sesuai dengan UU Perkoperasian Nomor 25 Tahun 1992 serta diharapkan juga mampu berhasil memajukan unit usaha di dalamnya baik secara kualitas maupun kuantitas, sehingga secara tidak langsung dapat meningkatkan kesejahteraan anggotanya.

Anggota merupakan kekuatan utama yang dimiliki koperasi. Salah satu ciri khas yang dimiliki anggota koperasi adalah identitas ganda (*double identity*). Anggota dalam suatu koperasi berperan sebagai pemilik dan sekaligus pengguna atau pelanggan. Perbedaan ini terlihat dengan adanya unit usaha ekonomi yang dimiliki dan diawasi bersama secara demokratis dengan tujuan melayani kebutuhan anggota. Anggota akan terus mempertahankan keanggotaannya dan terus mengadakan transaksi dengan koperasi apabila memperoleh manfaat yang sesuai dengan kebutuhan dan kepentingannya, yaitu memperoleh barang dan jasa dengan harga, mutu, dan syarat-syarat yang lebih menguntungkan

daripada yang diperoleh dari non-koperasi. Yusdja dan Sayuti (2002) menyatakan bahwa anggota merupakan perhatian utama koperasi dalam era persaingan ekonomi global. Semakin banyak jumlah anggota yang melakukan transaksi maka akan meningkatkan modal yang dimiliki koperasi.

Salah satu koperasi yang juga merasakan ketatnya persaingan adalah Koperasi Kredit (Kopdit) SEHATI yang berada di Kelurahan Pejaten Barat, Kecamatan Pasar Minggu, yang didirikan pada tanggal 22 Agustus 1987 dan memiliki 8.239 orang anggota. Persaingan yang semakin ketat tersebut ditandai dengan bertambahnya lembaga keuangan bank dan non bank yang menawarkan produknya. Hingga desember 2014, di Jakarta terdapat 7.955 koperasi, 5.645 koperasi aktif dan 2.283 koperasi tidak aktif dengan jumlah anggota 879.795 orang, 119 bank umum dan 26 bank perkreditan rakyat. Hal tersebut menuntut pihak Kopdit untuk menciptakan strategi agar mampu bersaing dan tumbuh lebih baik dibanding kompetitornya.

Tujuan penelitian ini adalah (1) Menganalisis tingkat kepentingan anggota dan kinerja Kopdit Sehati, (2) Mengevaluasi tingkat kepuasan anggota, (3) Menyusun strategi yang tepat untuk pengembangan Kopdit Sehati.

METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan di Kopdit Sehati pada Juni-Oktober Tahun 2015. Pengambilan contoh menggunakan teknik *non-probability sampling* atau penarikan contoh secara acak. Perhitungan contoh

untuk kepuasan anggota melalui rumus Slovin (Umar, 2003), dari populasi 8.239 dan derajat kesalahan 10%, diperoleh 100 orang.

Data yang digunakan dalam penelitian terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer berupa data hasil observasi langsung dalam bentuk wawancara menggunakan bantuan kuesioner. Sebelum pengisian kuesioner, terlebih dahulu dilakukan *Focus Group Discussion* (FGD) dengan seluruh responden internal. Kuesioner penelitian terdiri dari empat bagian, yaitu (1) kepentingan dan kepuasan anggota, (2) *Strengths, Weaknesses, opportunities*, dan *Threats* (SWOT), (3) *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *External Factor Evaluation* (EFE), dan (4) *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Data sekunder Kopdit Sehati diperoleh dari Laporan Rapat Anggota Tahunan (RAT) Kopdit Sehati dan data lain yang berhubungan dengan penelitian ini, serta berasal dari berbagai sumber.

Menurut Kotler (2000), kepuasan adalah perasaan senang atau kecewa seseorang yang berasal dari perbandingan antara kesannya terhadap kinerja yang dirasakan dari suatu produk (*perceived performance*) dan harapan-harapannya (*expectations*). Sementara itu menurut Angel et al (1992 diacu Hadi 2002), kepuasan maupun ketidakpuasan merupakan penilaian purna pembeli, dimana alternatif yang dipilih sekurang-kurangnya sama atau melampaui harapan pelanggan.

Untuk menganalisis tingkat kepentingan dan kinerja atribut mutu pelayanan Kopdit Sehati digunakan IPA dan CSI, analisis IPA mengacu pada Supranto (2011) dengan rumus:

$$Tki = \frac{Xi}{Yi} \times 100\%$$

Keterangan:

Tki = Tingkat kesesuaian responden
Xi = Skor penilaian kinerja
Yi = Skor penilaian kepentingan

Skala pengukuran yang digunakan adalah skala *likert* dari skala 1 hingga 5. Hasil pengolahan data dipresentasikan ke dalam diagram kartesius yang terdiri dari empat kuadran I, II, III, IV.

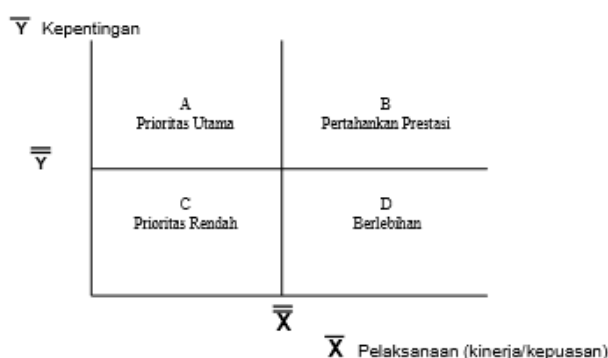
Hasil perhitungan digambarkan dalam diagram kartesius yang masing-masing atribut diposisikan berdasarkan bobot rata, dimana bobot rata penilaian kinerja (X), menunjukkan posisi suatu atribut pada sumbu (X), sedangkan

posisi atribut pada sumbu (Y) ditunjukkan oleh bobot rata tingkat kepentingan responden (Y).

Tabel 1. Skor penilaian tingkat kepentingan dan tingkat kinerja (Supranto, 2011)

Bobot	Kepentingan (Y)	Kinerja (X)
1	Tidak Penting	Tidak Puas
2	Kurang penting	Kurang puas
3	Cukup penting	Cukup puas
4	Penting	Puas
5	Sangat penting	Sangat puas

Hubungan antara tingkat kepentingan dengan kinerja yang dirasakan oleh pelanggan diilustrasikan dalam diagram *Importance Performance Analysis* (IPA) seperti pada Gambar 1.



Gambar 1. Diagram kartesius metode IPA (Supranto, 2011)

Menurut Irawan (2002), pengukuran terhadap *Customer Satisfaction Index* (CSI) diperlukan karena hasil dari pengukuran dapat digunakan sebagai acuan untuk menentukan sasaran di tahun-tahun mendatang. Indeks kepuasan pelanggan (CSI) dapat dihitung dengan tahapan berikut:

1. Menghitung *Weighting Factors* (WF), yaitu mengubah nilai rata-rata kepentingan menjadi angka persentase dari total rata-rata tingkat kepentingan seluruh atribut yang diuji sehingga didapatkan WF 100%.
2. Menghitung *Weighting Score* (WS), yaitu nilai perkalian antar nilai rata-rata tingkat kinerja (kepuasan) masing-masing dengan WF masing-masing atribut.
3. Menghitung *Weighting Total* (WT), yaitu menjumlahkan WS dari semua atribut mutu jasa.
4. Menghitung *Satisfaction Index*, yaitu WT dibagi skala maksimal yang digunakan yaitu 5, kemudian dikali 100%.

Tingkat kepuasan responden secara keseluruhan dapat dilihat dari kriteria tingkat

kepuasan anggota dengan kriteria seperti pada Tabel 2.

Tabel 2. Nilai dan kriteria CSI

Nilai CSI	Kriteria CSI
0,81 – 1,00	Sangat Puas
0,66 – 0,80	Puas
0,51 – 0,65	Cukup Puas
0,35 – 0,50	Kurang Puas
0,00 – 0,34	Tidak Puas

Sumber: Wildan (2005) dalam (Sukardi & Chandra-watisma, 2008)

Untuk perencanaan strategi pengembangan digunakan analisis SWOT. Analisis SWOT mempertimbangkan faktor lingkungan internal (*strenghts* dan *weaknesess*) dan lingkungan eksternal (*opportunities* dan *threats*) yang dihadapi Kopdit Sehati. Faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan ancaman) dianalisa dengan matriks *Internal Factor Analysis Summary* (IFAS) dan matriks *External Factor Analysis Summary* (EFAS) (Rangkuti, 2006). Selanjutnya dilakukan pemetaan dengan matriks IE untuk mengetahui posisi Kopdit Sehati saat ini dan menghasilkan strategi pengembangan sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapi, maupun yang akan diantisipasi.

Pembuatan peringkat strategi yang menghasilkan daftar berprioritas, menggunakan teknik analisis QSPM yang didesain untuk menentukan daya tarik relatif dari tindakan yang layak. QSPM atau matriks perencanaan strategi kuantitatif adalah alat yang memungkinkan penyusunan strategi untuk mengevaluasi alternatif strategi secara obyektif berdasarkan faktor keberhasilan kunci internal dan eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Saat ini usia Kopdit Sehati telah mencapai 28 tahun, dengan aset yang telah berkembang menjadi lebih dari Rp63 Milyar. Kopdit Sehati telah menjadi kebanggaan warga Jakarta dan berhasil mempertahankan prinsip dari, oleh dan untuk anggota, swadaya dalam permodalan, tidak pernah meminjam dana dari bank dan berhasil membangun sarana kantor sendiri secara swadaya. Didukung oleh kelengkapan organisasi yang baik dengan dukungan 33 orang karyawan/karyawati dan fasilitas *information technology on line*, Kopdit Sehati berhasil menjalankan usaha

simpan pinjam sebagai satu-satunya usaha koperasi. Pada saat ini Kopdit Sehati memiliki anggota 8.239 orang yang berpartisipasi aktif menyimpan dan meminjam. Kini Kopdit Sehati memiliki jumlah anggota terbanyak diantara Koperasi Kredit yang menjadi anggota Puskopdit di DKI Jakarta. Tingkat penilaian kesehatan Kopdit Sehati dinyatakan sehat, dan mendapat penilaian akuntan publik dengan opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP).

Visi Kopdit Sehati adalah maju bersama anggota menjadi lembaga keuangan yang sehat dan profesional sesuai dengan jati diri dan prinsip koperasi. Untuk mewujudkan visi tersebut maka Kopdit Sehati memiliki misi yaitu meningkatkan kesejahteraan anggota melalui pendidikan, keswadayaan, solidaritas dan inovasi.

Kopdit Sehati ingin tampil semakin baik sebagai lembaga keuangan milik masyarakat untuk saling membantu meningkatkan kesejahteraan, berusaha mewujudkan cita-cita dan semangat berkoperasi di masyarakat sebagaimana dikehendaki oleh UUD 1945 pasal 33 ayat 1. Menghimpun permodalan yang semakin kuat dari anggota secara swadaya dan menjalin kerjasama dengan pihak mitra dana untuk memberikan pelayanan keuangan yang terbaik bagi seluruh anggota yang membutuhkan.

Kopdit Sehati menyandang misi untuk membangun mutu manusia dan hubungan antar manusia yang didasari moral luhur. Anggota diajak belajar hidup hemat dan pandai mengelola keuangan bagi kesejahteraan hidupnya, menyimpan atau menabung secara teratur, meminjam dengan tepat jumlah serta tepat waktu dan tidak lalai dalam pembayaran pinjaman. Pengurus dan manajemen terus menerus ditingkatkan profesionalismenya dalam pengelolaan koperasi kredit dengan mengikuti pelatihan-pelatihan yang diselenggarakan oleh Pusat Koperasi Kredit, Induk Koperasi Kredit dan Kementerian Koperasi dan UKM.

Karakteristik Responden

Responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah Anggota Kopdit Sehati. Kuisisioner disebar terhadap 100 anggota Kopdit Sehati yang sedang berkunjung ke koperasi pada saat penelitian dilakukan dan minimal telah mengajukan pinjaman sebanyak dua kali.

Tabel 3. Profil responden anggota Kopdit Sehati

Profil	Kategori	%
Jenis kelamin	Pria	48
	Wanita	52
Usia	< 20 tahun	0
	20-30 tahun	7
	30-40 tahun	81
	>40 tahun	12
Pendidikan	SMP	17
	SMA	49
	Sarjana	31
	Master	0
	Lainnya (SD)	3
Pekerjaan	Pelajar/mahasiswa	0
	Pegawai Swasta	64
	Pegawai Negeri	12
	Wiraswasta	17
	Pensiun	1
	Ibu Rumah Tangga	6
Penghasilan perbulan	1-1,5 juta	3
	1,5-2 juta	5
	2-2,7 juta	30
	2,7-3,5 juta	33
	>3,5 juta	29
Lama jadi anggota	< 1 tahun	3
	1-3 tahun	56
	4-6 tahun	36
	7-9 tahun	5
Pengeluaran Perbulan	1-1,5 juta	5
	1,5-2 juta	21
	2-2,7 juta	24
	2,7-3,5 juta	29
	>3,5 juta	21
Frekuensi mengikuti pelatihan	Belum pernah	0
	1 kali	89
	2-3 kali	11
	>4 kali	0

Analisis Tingkat Kepentingan dan Tingkat Kepuasan (*Importance and Performance Analysis*)

Pada Tabel 4 dapat dilihat bahwa nilai rata-rata tingkat kinerja pelayanan Kopdit sehati 3,98 yang berarti tergolong kategori baik, sedangkan tingkat kepentingan 4,14, yaitu berarti penting bagi anggota. Secara garis besar terlihat bahwa kinerja pelayanan Kopdit Sehati yang diberikan masih sedikit di bawah tingkat kepentingan/harapan anggota.

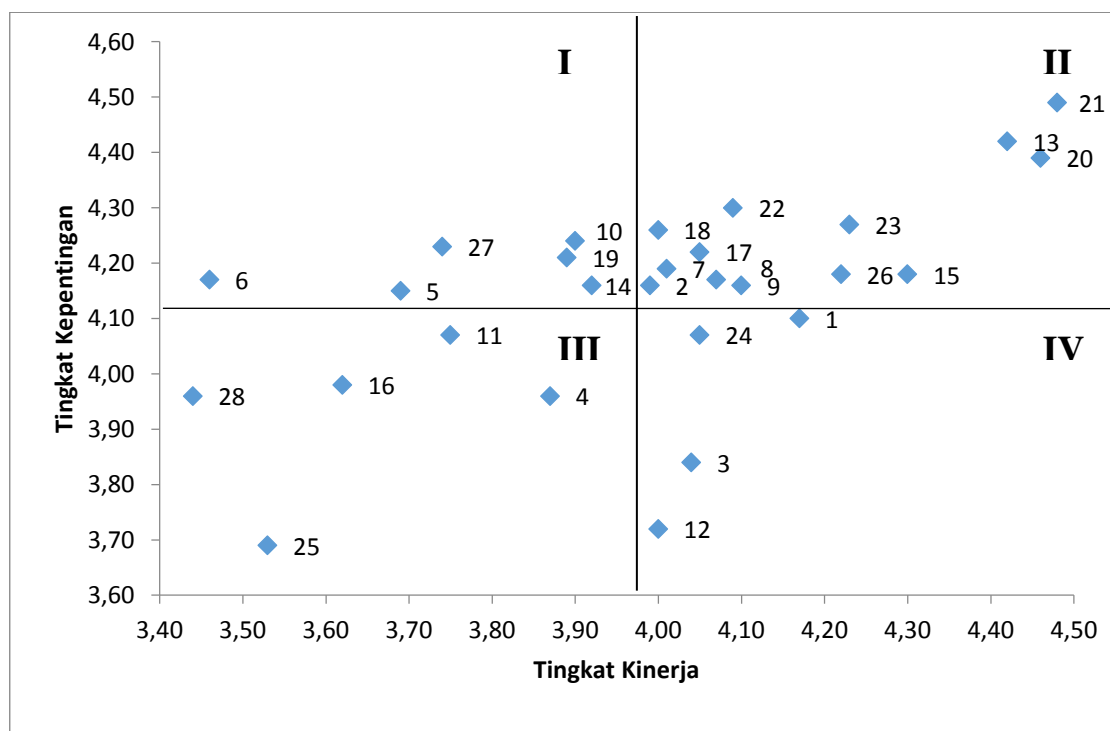
Berdasarkan tingkat kesesuaiannya, terlihat atribut layanan memiliki nilai tingkat kesesuaian paling tinggi adalah (12) kemudahan untuk menjadi anggota, (3) karyawan berpenampilan rapi, (15) jam kerja Kopdit sesuai kebutuhan anggota (1) penampilan gedung Kopdit menarik dan (20) adanya dana perlindungan bersama.

Untuk menyusun prioritas usaha peningkatan kualitas kinerja dapat digunakan alat bantu berupa diagram kartesius yang terbagi ke dalam 4 kuadran prioritas usaha pelayanan koperasi. Pembagian diagram kartesius dilakukan dengan cara membuat perpotongan sumbu X (sebagai tingkat persepsi kinerja) dengan sumbu Y (sebagai tingkat kepentingan) dari skor rata-rata tingkat kepentingan masing-masing atribut dan skor rata-rata tingkat kinerja masing-masing atribut.

Tabel 4. Nilai rata-rata penilaian tingkat kepentingan dan kinerja Kopdit Sehati

No	Atribut	Kinerja (X)	Kepentingan (Y)	Tingkat Kesesuaian	Ranking
1	Penampilan gedung Kopdit menarik	4,17	4,10	101,7	4
2	Kenyamanan ruang pelayanan	3,99	4,16	95,9	15
3	Karyawan berpenampilan rapi	4,04	3,84	105,2	2
4	Lokasi gedung Kopdit strategis	3,87	3,96	97,7	12
5	Pelayanan Kopdit menggunakan media teknologi informasi	3,69	4,15	88,9	25
6	Tersedianya brosur informasi	3,46	4,17	83	28
7	Peraturan/ketentuan yang dibuat Kopdit Sehati telah dilaksanakan secara konsisten	4,01	4,19	95,7	16
8	Pelayanan yang akurat dalam melakukan transaksi	4,07	4,17	97,6	13
9	Tingkat bunga yang kompetitif dibandingkan dengan lembaga lain	4,10	4,16	98,6	11
10	Kopdit memiliki manajer yang profesional	3,90	4,24	92	23
11	Kecepatan dalam pelayanan	3,75	4,07	92,1	22
12	Kemudahan untuk mendaftar menjadi anggota baru	4,00	3,72	107,5	1

No	Atribut	Kinerja (X)	Kepentingan (Y)	Tingkat Kesesuaian	Ranking
13	Proses pinjaman tidak berbelit-belit	4,42	4,43	99,8	7
14	Inovasi produk yang ditawarkan	3,92	4,16	94,2	19
15	Jam kerja kopdit sesuai dengan kebutuhan anggota	4,30	4,18	102,9	3
16	Kemudahan dalam transaksi pembayaran (via ATM)	3,62	3,98	91	24
17	Tidak ada pembeda (diskriminasi) dalam keanggotaan	4,05	4,22	96	14
18	Pelatihan bagi karyawan	4,00	4,26	93,9	20
19	Pendidikan orientasi untuk anggota	3,89	4,21	92,4	21
20	Adanya dana perlindungan bersama	4,46	4,39	101,6	5
21	Laporan keuangan Kopdit selalu diaudit oleh akuntan public	4,48	4,49	99,8	8
22	Rapat Anggota Tahunan (RAT) dilaksanakan tepat waktu	4,09	4,30	95,1	18
23	Pembagian SHU yang adil kepada anggota sesuai besar kontribusi masing-masing	4,23	4,27	99,1	10
24	Karyawan Kopdit Sehati menerima dengan baik kehadiran anggota	4,05	4,07	99,5	9
25	Karyawan Kopdit Sehati mengenal secara pribadi anggota	3,53	3,69	95,7	17
26	Kopdit memberikan dana sosial untuk santunan duka bagi keluarga yang meninggal	4,22	4,18	101	6
27	Menjalin komunikasi dengan anggota secara baik	3,74	4,23	88,4	26
28	Kopdit terlibat pada acara-acara sosial di lingkungan kopdit	3,44	3,96	86,9	27
Rataan dari skor rata-rata (x) dan (y)		3,98	4,14		
Jumlah		111,49	115,95		



Gambar 2. Diagram Kartesius pelayanan Kopdit Sehati

1. Kuadran I (prioritas utama)

Kuadran ini merupakan wilayah yang memuat atribut-atribut yang dianggap penting oleh anggota, tetapi pada kenyataannya belum sesuai seperti yang diharapkan. Kinerja atribut ini harus ditingkatkan, agar bisa masuk ke kuadran II (pertahankan prestasi). Atribut di dalam kuadran ini dapat dijadikan atribut pertama yang mendapatkan alokasi sumber daya. Atribut tersebut adalah:

- a) Pelayanan Kopdit menggunakan media teknologi informasi (5).
- b) Tersedianya brosur informasi (6).
- c) Kopdit memiliki manajer yang profesional (10).
- d) Inovasi produk yang ditawarkan (14).
- e) Pendidikan orientasi untuk anggota (19).
- f) Menjalin komunikasi dengan anggota secara baik (27).

2. Kuadran II (pertahankan prestasi)

Pada kuadran ini terdapat faktor-faktor yang dianggap penting dan diharapkan sebagai faktor penunjang kepuasan pelanggan sehingga koperasi wajib mempertahankan prestasi kinerjanya. Atribut-atribut tersebut adalah:

- a) Kenyamanan ruang pelayanan (2).
- b) Peraturan/ketentuan yang dibuat telah dilaksanakan secara konsisten (7).
- c) Pelayanan yang akurat dalam melakukan transaksi (8).
- d) Tingkat Bunga yang kompetitif dibandingkan dengan lembaga lain (9).
- e) Proses pinjaman tidak berbelit-belit (13).
- f) Jam kerja Kopdit sesuai dengan kebutuhan anggota (15).
- g) Tidak ada pembeda (diskriminasi) dalam keanggotaan (17).
- h) Pelatihan bagi karyawan (18).
- i) Adanya dana perlindungan bersama (20).
- j) Laporan keuangan Kopdit selalu diaudit oleh akuntan publik (21).
- k) RAT dilaksanakan tepat waktu (22).
- l) Pembagian SHU yang adil kepada anggota sesuai besar kontribusi masing-masing (23).
- m) Kopdit memberikan dana sosial untuk santunan duka bagi keluarga yang meninggal (26).

3. Kuadran III (prioritas rendah)

Kuadran ini menunjukkan faktor-faktor yang memang dianggap kurang penting pengaruhnya bagi anggota, sehingga produk tersebut

kurang diperhatikan pelaksanaannya oleh koperasi. Faktor-faktor dalam kuadran ini dengan kata lain kurang berpengaruh terhadap kepuasan konsumen. Meskipun belum terlalu perlu mengalokasikan biaya dan investasi untuk memperbaiki kinerja (prioritas rendah), juga perlu mewaspadai, mencermati dan mengontrol atribut yang ada pada kuadran ini, karena tingkat kepentingan pelanggan dapat berubah seiring meningkatnya kebutuhan. Atribut-atribut tersebut adalah:

- a) Lokasi gedung Kopdit strategis (4).
- b) Kecepatan dalam pelayanan (11).
- c) Kemudahan dalam transaksi pembayaran (via ATM) (16).
- d) Karyawan Kopdit Sehati mengenal secara pribadi anggota (25).
- e) Kopdit terlibat pada acara-acara sosial di lingkungan kopdit (28).

4. Kuadran IV (berlebihan)

Kuadran ini menunjukkan faktor-faktor yang dianggap kurang penting oleh konsumen tetapi kinerja yang dihasilkan oleh perusahaan sangat baik atau sangat memuaskan, sehingga konsumen menilai produk tersebut terlalu berlebihan. Perusahaan dapat mengurangi atribut yang ada pada kuadran ini untuk menghemat biaya. Beberapa atribut tersebut adalah:

- a) Penampilan gedung Kopdit menarik (1).
- b) Karyawan berpenampilan rapi (3)
- c) Kemudahan untuk mendaftar menjadi anggota baru (12)
- d) Karyawan Kopdit Sehati menerima dengan baik kehadiran anggota (24).

Indeks Kepuasan Konsumen (CSI)

Pengukuran terhadap indeks kepuasan konsumen digunakan untuk mengetahui besarnya indeks kepuasan yang dihasilkan oleh suatu produk. Tanpa adanya CSI tidak mungkin manajer dapat menentukan tujuan dalam peningkatan kepuasan pelanggan (Irawan, 2004). Nilai rata-rata tingkat kepentingan dan tingkat kinerja masing-masing atribut pelayanan digunakan untuk menghitung indeks kepuasan anggota.

Berdasarkan perhitungan yang ditunjukkan pada Tabel 5 diperoleh nilai CSI sebesar 79,78. Merujuk pada panduan survei kepuasan PT Sucofindo (Wildan, 2005) hasil yang didapatkan yaitu 78,79% berada pada kisaran 0,66-0,80. Nilai tersebut menunjukkan bahwa secara keseluruhan

anggota Kopdit Sehati merasa puas terhadap kinerja Kopdit Sehati. Akan tetapi, sebaiknya Kopdit Sehati harus terus meningkatkan kinerjanya agar CSI meningkat sampai 100%, sehingga anggota akan merasa sangat puas.

Strategi Pengembangan Usaha

Berdasarkan hasil wawancara dengan berbagai pihak di lingkungan Kopdit Sehati, maka dapat diidentifikasi kondisi lingkungan internal berupa kekuatan (*strenghts*) dan kelemahan (*weakneses*) dan kondisi eksternal yang meliputi peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*). Hasil identifikasi menggunakan matriks IFE dan EFE, dimana terdapat pembobotan dan pemberian rating dari faktor-faktor yang diidentifikasi. Skor yang diperoleh dari matriks IFE menunjukkan kemampuan perusahaan dalam memanfaatkan

kekuatan yang dimiliki dan mengatasi kelemahan yang ada (David, 2009; Hunger, 2012).

Matriks IFE menghasilkan total skor sebesar 2,64 yang artinya kondisi lingkungan internal berada pada posisi yang cukup kuat karena berada di atas rata-rata 2,5. Hal ini menunjukkan bahwa koperasi Kopdit Sehati mampu memanfaatkan kekuatan yang dimiliki dan mampu mengatasi kelemahan dengan sangat baik. Dapat dilihat bahwa faktor internal yang memberi skor tertinggi adalah diterapkannya prinsip-prinsip koperasi dengan baik (0,41) dan laporan keuangan diaudit akuntan publik (0,38). Faktor internal tersebut merupakan faktor kekuatan utama yang harus dioptimalkan untuk mengembangkan usaha Kopdit Sehati. Kelemahan utama adalah terbatasnya tempat pelayanan anggota (0,11) dan jumlah karyawan terbatas (0,10).

Tabel 5. Perhitungan CSI pelayanan Kopdit Sehati

Atribut	Rataan tingkat kepentingan	Importance weighting factor (%)	Rataan tingkat kinerja	Rataan Skor
	(a)	(b)=(a/Sa)x100	(c)	d=(bxc)
1	4,10	3,54	4,17	0,15
2	4,16	3,59	3,99	0,14
3	3,84	3,31	4,04	0,13
4	3,96	3,42	3,87	0,13
5	4,15	3,58	3,69	0,13
6	4,17	3,60	3,46	0,12
7	4,19	3,61	4,01	0,14
8	4,17	3,60	4,07	0,15
9	4,16	3,59	4,10	0,15
10	4,24	3,66	3,90	0,14
11	4,07	3,51	3,75	0,13
12	3,72	3,21	4,00	0,13
13	4,43	3,82	4,42	0,17
14	4,16	3,59	3,92	0,14
15	4,18	3,61	4,30	0,16
16	3,98	3,43	3,62	0,12
17	4,22	3,64	4,05	0,15
18	4,26	3,67	4,00	0,15
19	4,21	3,63	3,89	0,14
20	4,39	3,79	4,46	0,17
21	4,49	3,87	4,48	0,17
22	4,30	3,71	4,09	0,15
23	4,27	3,68	4,23	0,16
24	4,07	3,51	4,05	0,14
25	3,69	3,18	3,53	0,11
26	4,18	3,61	4,22	0,15
27	4,23	3,65	3,74	0,14
28	3,96	3,42	3,44	0,12
TOTAL	115,95	100		
Rataan Total Kepuasan				3,99
				79,78

Matriks EFE, menghasilkan total skor 2,86 yang artinya kondisi lingkungan eksternal cukup kuat karena berada pada posisi di atas rata-rata. Hal ini menunjukkan bahwa Kopdit Sehati memiliki kemampuan di atas rata-rata dalam memanfaatkan peluang eksternal dan menghindari ancaman yang dihadapi.

Kebijakan reformasi koperasi oleh Pemerintah dianggap sebagai faktor paling penting dan sebagai peluang utama yang dapat dimanfaatkan oleh koperasi (0,57). Kebijakan tersebut diharapkan dapat kembali meningkatkan kualitas koperasi agar dapat bersaing dengan badan usaha lainnya. Peluang lain yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan adalah masih besarnya peluang pasar untuk koperasi (0,50).

Ancaman utama yang dihadapi oleh Koperasi adalah kurangnya kesadaran dan pemahaman masyarakat tentang berkoperasi (0,28). Ancaman lainnya adalah berlakunya MEA (0,23).

Total skor untuk matriks IFE sebesar 2,64 dan nilai total skor untuk matriks EFE sebesar 2,86, menunjukkan posisi Kopdit Sehati pada matriks IE berada pada sel V (Gambar 3). Pada kondisi ini koperasi dapat dikelola dengan strategi menjaga dan mempertahankan (*hold and maintain*), yaitu dengan menggunakan strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk yang paling tepat. Strategi penetrasi pasar adalah meningkatkan pangsa pasar untuk produk atau jasa melalui upaya pemasaran yang lebih besar. Strategi pengembangan produk yaitu penerapan strategi yang bertujuan agar perusahaan dapat meningkatkan penjualan dengan cara meningkatkan atau memodifikasi produk-produk atau jasa.

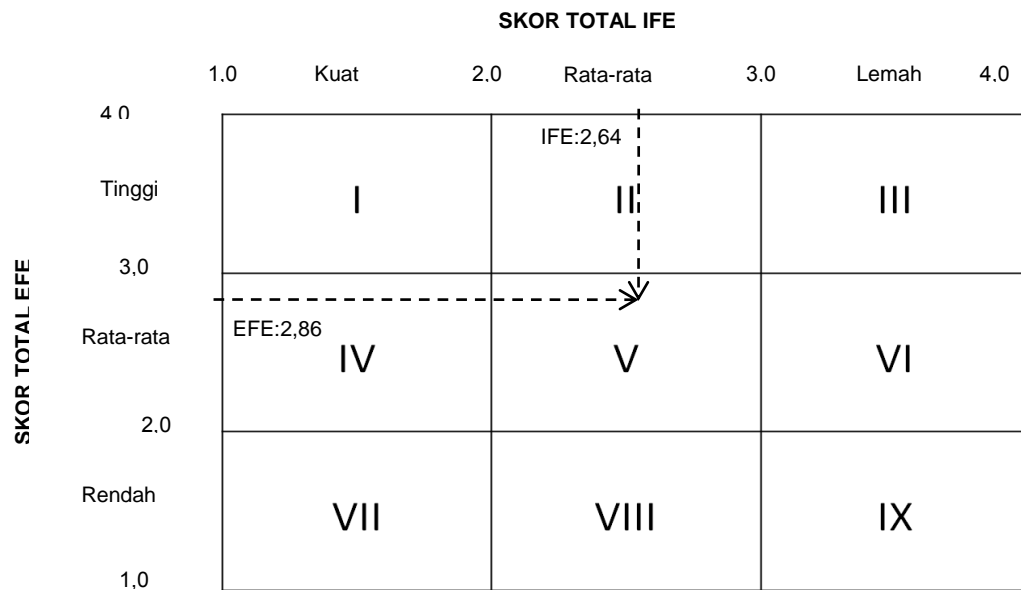
Melalui matriks ini, dapat dipetakan posisi pelayanan Kopdit Sehati yang selanjutnya dapat digunakan untuk merumuskan alternatif strategi menggunakan Matriks SWOT.

Tabel 6. IFE Kopdit Sehati

No	Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
<u>Faktor Kekuatan</u>				
1	Prinsip-prinsip koperasi diterapkan dengan baik	0,1015	4	0,4061
2	Jumlah anggota banyak	0,0947	3	0,3598
3	Pelayanan yang ramah dan tanggap	0,0992	3	0,3573
4	Pengadaan dana perlindungan bersama	0,0765	3	0,2448
5	Laporan keuangan diaudit oleh akuntan publik	0,0955	4	0,3818
6	Infrastruktur IT memadai	0,0773	3	0,2782
<u>Faktor Kelemahan</u>				
1	Kurang promosi	0,0636	1	0,1018
2	Website belum <i>update</i> secara reguler	0,0553	1	0,0995
3	Brosur produk simpanan dan pinjaman kurang menarik	0,0674	1	0,0943
4	Jumlah karyawan terbatas	0,0886	1	0,1063
5	Pengelola Kopdit belum memiliki sertifikat kompetensi perkoperasian	0,0955	1	0,0954
6	Terbatasnya jumlah lokasi tempat pelayanan anggota	0,0848	1,40	0,1187
Jumlah total		1,0000		2,6444

Tabel 7. EFE Kopdit Sehati

No	Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor
<u>Faktor Peluang</u>				
1	Peluang pasar masih besar	0,1255	4	0,5020
2	Bermitra dengan pihak ketiga untuk <i>fee based income</i>	0,0828	3	0,2483
3	Kerjasama dengan Koperasi primer lainnya untuk rekam jejak anggota	0,0798	3	0,2553
4	Kebijakan pemerintah untuk memajukan koperasi	0,1432	4	0,5727
5	Perkembangan teknologi informasi.	0,1184	4	0,4738
<u>Faktor Ancaman</u>				
1	PHK Karyawan	0,0865	1	0,0865
2	Persaingan dengan lembaga keuangan sejenis	0,1089	2	0,2178
3	Berlakunya MEA	0,1155	2	0,2310
4	Kurangnya kesadaran dan pemahaman masyarakat tentang koperasi	0,1394	2	0,2789
Jumlah total		1,0000		2,8662



Gambar 3. Hasil analisis matriks IE

Tabel 7. Hasil perhitungan prioritas strategi pengembangan Kopdit Sehati

No	Alternatif Strategi	Total Nilai Daya Tarik
1	Pengembangan kantor cabang dan tempat pelayanan anggota	5,753
2	Inovasi produk simpan pinjam	5,674
3	Meningkatkan sosialisasi berkoperasi kepada masyarakat	5,620
4	Menambah jumlah karyawan penagihan kredit	5,428
5	Meningkatkan kegiatan promosi yang efektif dan efisien	5,360
6	Pendampingan usaha kelompok anggota	5,352
7	Meningkatkan kerjasama antar koperasi yang saling menguntungkan	4,841
8	Meningkatkan kualitas pelayanan dan menyempurnakan SOP	4,692
9	Inovasi pendidikan/pelatihan bagi anggota	4,646
10	Mengintensifkan pendidikan/pelatihan bagi pengelola	4,426
11	Penguatan IT sesuai perkembangan teknologi	4,321
12	Kerjasama dengan pihak lain untuk <i>fee base income</i>	3,683
13	Merekrut anggota sebagai koordinator anggota karyawan pabrik	2,735

Setelah diperoleh *Grand Strategy* menggunakan matriks IE maka selanjutnya digunakan matriks SWOT (Tabel 8). Analisis matriks SWOT merupakan alat analisis yang menggambarkan bagaimana manajemen perusahaan dapat merumuskan alternatif strategi yang dapat dijalankan perusahaan berdasarkan pada penyesuaian antara peluang dan ancaman dengan kekuatan, serta kelemahan yang dimiliki perusahaan (David, 2009; Hunger, 2012).

Berdasarkan hasil analisis QSPM pada Tabel 7, dapat diketahui strategi terbaik yang dapat dilakukan saat ini adalah Pengembangan kantor cabang dan TPAK dengan nilai *Total Attractive Score* (TAS) tertinggi 5,753.

Implikasi manajerial yang dapat digunakan oleh Kopdit sehati dari empat strategi yang paling strategis adalah:

1. Pengembangan kantor cabang dan tempat pelayanan anggota: Kopdit Sehati merupakan koperasi primer nasional yang dapat memiliki kantor cabang lintas provinsi. Peluang ini harus dimanfaatkan untuk meningkatkan jumlah anggota.
2. Inovasi produk simpan pinjam: Produk simpan pinjam harus dilakukan inovasi sesuai dengan kebutuhan anggota, baik dari sisi produk baru maupun dari tingkat suku bunga.
3. Meningkatkan sosialisasi berkoperasi: Kopdit Sehati diharapkan dapat melakukan sosialisasi kepada masyarakat sekitar lokasi,

didukung oleh kualitas pelayanan dan tata kelola yang baik dalam upaya membentuk citra positif koperasi.

4. Meningkatkan kegiatan promosi yang efektif: Kopdit Sehati dapat melakukan terobosan promosi, antara lain dengan melakukan promosi melalui media sosial, iklan yang menunjukkan prestasi yang telah dicapai, dan insentif bagi anggota yang merekomendasikan anggota baru.

KESIMPULAN

1. Rataan tingkat kinerja kopdit sehati 3,98, masih di bawah tingkat kepentingan yaitu 4,14. Enam atribut yang dinyatakan penting namun kinerjanya rendah (kuadran A) sehingga menjadi prioritas untuk ditingkatkan adalah pelayanan menggunakan teknologi

informasi, tersedianya brosur informasi, manajer yang profesional, inovasi produk, pendidikan anggota, dan komunikasi yang baik dengan anggota.

2. Nilai CSI 79,78% menunjukkan bahwa nilai tersebut berada pada interval nilai 0,60-0,80, artinya anggota puas terhadap kinerja pelayanan yang dilakukan Kopdit Sehati.
3. Strategi pengembangan Kopdit Sehati yang dihasilkan dari matriks SWOT dan matriks QSP menghasilkan 5 dari 13 prioritas strategi dengan nilai skoring tertinggi yaitu: (1) pengembangan kantor cabang dan tempat pelayanan anggota, (2) inovasi produk simpan pinjam, (3) meningkatkan kegiatan sosialisasi berkoperasi kepada masyarakat, (4) menambah jumlah karyawan, dan (5) meningkatkan kegiatan promosi yang efektif.

Tabel 8. Perumusan strategi matriks SWOT

	INTERNAL	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Prinsip-prinsip koperasi diterapkan dengan baik 2. Jumlah anggota banyak 3. Pelayanan yang ramah dan tanggap 4. Pengadaan dana perlindungan bersama 5. Laporan keuangan diaudit oleh akuntan publik dan dinyatakan sehat. 6. Infrastruktur IT memadai 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kurang promosi 2. <i>Website</i> belum <i>update</i> secara reguler 3. Brosur produk simpanan dan pinjaman kurang menarik 4. Jumlah SDM penagihan terbatas 5. Pengelola Kopdit belum memiliki sertifikat kompetensi perkoperasian 6. Terbatasnya jumlah lokasi tempat pelayanan anggota
EKSTERNAL	PELUANG (O)	Strategi S-O	Strategi W-O
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Inovasi produk simpan pinjam (S1, S2, O1, O5) 2. Kemitraan dengan pihak lain untuk <i>fee base income</i> (S1, S2, S3 O1, O2) 3. Meningkatkan kerjasama antar koperasi yang saling menguntungkan (S1, S2, O1, O4, O5) 4. Penguatan IT sesuai perkembangan teknologi (S2, S6, O4, O5) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan kegiatan promosi yang efektif (O1, O2, O4, O5, W1, W2, W3,) 2. Mengembangkan kantor cabang dan tempat pelayanan anggota (O1, O4, W6) 3. Mengintensifkan pendidikan/pelatihan untuk pengelola (W5, O1, O4)
	Ancaman (T)	Strategi S-T	Strategi W-T
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Memberdayakan anggota sebagai koordinator (S2, T1) 2. Inovasi pendidikan/pelatihan anggota (S1, T2, T3) 3. Meningkatkan sosialisasi berkoperasi kepada masyarakat (S1, S2, T2, T4) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan kualitas pelayanan dan menyempurnakan SOP (T2, T3, T5, W5) 2. Menambah jumlah karyawan penagihan (T1, T2, W4, W6) 3. Pendampingan usaha kelompok dan anggota (T2, T3, W6)

DAFTAR PUSTAKA

- Angel, JF., RD. Blackwell, PW. Miniard. 1992. *Perilaku Konsumen*, Jakarta (ID): Binarupa Aksara.
- David, FR. 2009. *Manajemen Strategi Konsep* (Terjemahan). Salemba Empat, Jakarta.
- Hunger, JD., TL. Wheelen. 2012. *Strategic management and business policy toward global sustainability*. New Jersey (US): Pearson Education Inc.
- Irawan, H. 2003. *10 Prinsip Kepuasan Pelanggan*. Jakarta (ID): PT Elex Media Computindo.
- Kotler, P. 2000. *Manajemen Pemasaran: Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Control*. Terjemahan Edisi kedelapan, Jilid 1, Jakarta (ID): Prehalindo.
- Rangkuti, F. 2006. *Measuring Customer Satisfaction*. Jakarta (ID) : Gramedia Pustaka Utama.
- Supranto, 2011. *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan Untuk Meningkatkan Pangsa Pasar* (cetakan keempat), Jakarta: PT Rineka Cipta
- Sukardi & C. Chandrawatisma. 2008. Analisis Tingkat Kepuasan Pelanggan Terhadap Produk Corned Pronas Produksi Pt Cip, Denpasar, Bali. *Jurnal Teknologi Industri Pertanian* Vol 18, No 2, 106-117.
- Umar, H. 2003. *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Cetakan ke 6 Jakarta, Pt Raja Grafindo Persada
- Yusdja, Y., R. Sayuti. 2002. Skala usaha koperasi susu dan implikasinya bagi pengembangan usaha sapi rakyat. *Jurnal Agro Ekonomi* 20 (1).